



مؤسسة العلم الخيرية  
ILM Foundation

# حاضنة ربّان

لإعداد قادة المستقبل من الشباب الجامعي



تقديم

## الكتيب التدريبي الالكتروني

مقدمات توجيهية حول التصميم التدريبي-التعليمي  
ومداخل التوجيه والصياغة والإعداد



مؤسسة العلم الخيرية  
ILM Foundation

## حاضنة ربّان

لإعداد قادة المستقبل من الشباب الجامعي



تقديم

### الكتيب التدريبي الالكتروني

مقدمات توجيهية حول التصميم التدريبي-التعليمي  
ومداخل التوجيه والصياغة والإعداد

جدة - المملكة العربية السعودية  
1432 هـ \* 2011 م

إعداد: د. عبد الحليم زيدان  
مشرف تكوين حاضنة ربان

## 1- تقديم وتحديد أساسي:

1,1 يدخل برنامج حاضنة ربان، في عداد البرامج النوعية الاستراتيجية التي تعنى بإعداد قادة المستقبل من الشباب الجامعي.

ومن أهم مزايا هذا البرنامج:

1- إيمان عميق بقدرات الشباب واستعداداته للتطور فهما ومهارة وسلوكا وممارسة.  
- ضرورة اعتماد الأسلوب المتدرج في صناعة التغيير، على مستوى المفاهيم والقناعات، ثم على مستوى المهارات والممارسات ثم على مستوى السلوك والأداء العام.

2- اعتماد خليط جديد، غير مسبوق في هذا النوع من برامج البناء القيادي، وهو المزاجية بين التعليم – التدريب الإلكتروني (التدريب) وبين المواكبة الميدانية التي ترافق الشباب في حياتهم العامة وتعاونهم على تطبيق وممارسة ما يتلقونه، وتذلل لهم العقبات المعنوية والنفسية والاجتماعية..الخ، وبين المتابعة وتقييم النتائج القائم على أسلوب التدريب المباشر (وجها لوجه) في بيئات ولقاءات مجدولة لهذا الغرض.

3- التعزيز التراكمي لبناء القيم والمفاهيم والمهارات، عبر برنامج ارتقائي، دورته العامة سنوية، ولمدة ثلاث سنوات متوالية، تخصص سنتها الأولى لبناء الذات وتطويرها، وسنتها الثانية لبناء مهارات بناء الفريق والتعامل مع الأقران والمجموعات، وسنتها الثالثة لمهارات القيادة المجتمعية، القائمة على المبادرة الإيجابية من مؤسسات المجتمع المدني، لتولي وتبني مجالات خدمة المجتمع وتطوير مناحي حياته وجودتها، بالتعاون الثلاثي بين القطاعات (عام / خاص / أهلي).

خلال السنتين الثالثة والرابعة، يتم تعريض المشتركين إلى نماذج مميزة، وتجارب رائدة في ميدانها، ومواصفات عالمية في أدائها، والجامع بين هذه التجارب، أنها تحققت في العالمين العربي أولا، والعالم الثالث عموما ثانيا.

## تقديم

# الكتيب التدريبي الالكتروني

مقدمات توجيهية حول التصميم التدريبي-التعليمي ومداخل التوجيه والصياغة والإعداد

تقديم وتحديد أساسي

مواصفات موضوعية

مواصفات فنية

توجيهات عامة



### والهدف من هذه الرحلات يتمثل في التالي:

- كسر حاجز المستحيل، الذي يسود مناخات الشباب في ظل الترهل السائد.
- رفع طموح الانجاز، ليواكب المواصفات العالمية ولو في بيئات العالم الثالث.
- تمكين المشتركين من تطبيق وممارسة ما تعلموه وتدريبوا عليه من مهارات العمل بالفريق، وأدائه المراقبة والمحكمة.
- تمكين المشتركين من اكتشاف أفكار مبدعة في خدمة المجتمع وقيادته من خلال مؤسسات المجتمع المدني ومبادراته الإيجابية.

ويخول العام الرابع المتدرب، أن يأخذ فرصته العملية، لإظهار وإفراز ما تراكم وتفاعل وترصد، من حصيلة مشاركته بالبرنامج على مدى سنواته الثلاث، وتختص السنة الرابعة لنظام حاضنة مشاريع المبتدئين، عن طريق إدماج المتدرب بسوق العمل، وتعرضه لعمليات الإنتاج وحركة السوق ومجال العمل، حسب تخصصه الجامعي، وعلى المشترك في الحاضنة أن يطور خلال الفصل الأول فكرة لمشروع العملي - التخصصي، الذي ينفذه تحت إشراف فني من مؤسسة ناجحة في مجال العمل التخصصي المطلوب.

وفي نهاية العام، ومع إنجاز مشروعه، يتم التحكيم عليه ومنحه شهادة التخرج من البرنامج بجدارة عالية، تمكنه من الدخول إلى سوق العمل بفاعلية وقدرات مميزة، تؤهله لإثبات جدارته القيادية من اليوم الأول والسعي لتحقيق تميزات ميدانية واعدة.

1,2 من هنا نؤكد أن تميز هذا البرنامج، ليس بقياسه على برامج تدريب إداري أو قيادي من الأنواع السائدة حالياً في السوق العربي، والتي تعمل على إكساب الشباب حزمة من المهارات الشخصية، خلال فترات قصيرة نسبياً، مهما طالت (21-14-7-2..يوماً).

حيث يقوم برنامج حاضنة ربان بأدوات تكاملية-تراكمية على مدى أربع سنوات، يصقل فيها الشخصية العملية-العلمية للمشارك، ويحقق فيها مكانته الحقيقية من خلال التنافس مع الآخرين وتعزيز الجدارة التراكمية، والتعرض التدريجي، الجماعي، والفردى، لتجارب النجاح والتميز في العالم الثالث.

1,3 ومن هنا أيضاً، يمكننا تقدير القيمة المضافة لنوعية، وشكل، ومزايا، الكتيب التدريبي الذي سيكون الناقل الرئيس للأفكار والمفاهيم، والمحفز الأساس للأداء والتطبيق، ثم المتابع المتواصل للممارسة والاعتماد الدائم لكتيبات المشترك في البرنامج على نحو تراكمي.

وأخذاً بالاعتبار لتكامل حلقات البناء التراكمي، وتنوع موضوعات السنوات الثلاث الأولى عن بعضها، ثم تنوع مواد كل سنة في ذاتها، بما يضمن تكاملاً موضوعياً ومعرفياً ونفسياً ومهاراتياً وأدائياً.

فإن الكتيب التدريبي هو بمثابة أهم عناصر نجاح هذا البرنامج.

الطريقة — نحو الإبداع

الطريقة — نحو الإبداع

1,4 ولذلك، نراه ضروريًا جدًا، الاهتمام العام والتفصيلي معًا، بكل فقرة وجملة وتوجيه وصورة ومفردة ومفهوم..الخ مما يتم إدخاله واعتماده.

وعدم ترك الموضوع للصياغة التدريسية والأدبية الشائعة، مما يهتم بإظهار الكتيب التدريسي بمظهر الكتاب المرجعي Textbook تحقيقاً لقيمة معنوية-مادية موهومة. ولا هو ذاك الذي يعتمد على مكملات مرفقة، لعرض PPT البوربوينت، والمواد الإثرائية والمواد التوضيحية..الخ.

وذلك لأنه منفردًا يحقق هذه كلها وبأبسط وأيسر الأدوات والأساليب. وهو كما سيلي في مواصفاته، الموضوعية والفنية، قائم بحد ذاته مقام عدة موارد تدريسية وأدوات ربط ووسائل إيضاح. وهو أيضًا يقوم منفردًا بمقام فريق كامل من المدربين أو الموجهين الإلكترونيين. وهذا ما سيتم عرضه في المواصفات.

1,5 بقي أن نؤكد، أن الكتيب التدريسي، ورغم المكانة المميزة التي تعطيها له التوليفة المبتكرة، والتي تستحق أن تسجل براءة اختراع تدريسي تعليمي في مجالها. لا يمكن الاعتماد عليه منفردًا لتحقيق التغيير المنشود في الشخصيات وأداءات المشتركين. بل هو جزء أساسي من منظومة ثلاثية فيها:

النظام التدريسي الإلكتروني e-T+L System

نظام المواكب والتيسير Mentoring & Facilitation Scheme

نظام المتابعة والتدريب المباشر Follow-up & Feed Back Scheme

وبالتالي فإن كافة مواد وفقرات الكتيب التدريسي، ينبغي أن تأخذ بالاهتمام والاعتبار، روابط (التفعيل، والتذكير، والاسترجاع) المستمرة، المتوافقة والمتواصلة مع النظم الثلاثة، بسلاسة ويسر، ودون تعقيد أو عسر، وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الاستخدام الفاعل لنظم التواصل الإلكتروني، وخصوصا وسائل التواصل الاجتماعي وتشبيكاته Social Media Networking والتي تحقق تفاعلا تواصليًا، فرديًا، جماعيًا، قادرًا، على إشاعة جو الألفة والتعاون جنبًا إلى جنب مع مساحات الملاحظة والتنبيه، وسواها.





**1,6** ولا يقل أهمية، بل يحققها ويعظمها، بناء فريق المواكبين، ذوي الفهم العميق والاهتمام الأصيل (غير المصطنع ولا المتكلف)، والمهارات المدربة والمصقولة، لممارسة عمليات التواصل والتفعيل للمواد ومتطلباتها، والتحفيز والتعزيز النفسي والتوجيهي لدى المشتركين، ثم المعاونة بتيسير عمليات اعتناقهم للأفكار والمفاهيم، وممارستهم وتطبيقاتهم لها في الحياة العملية، ورفع كفاءتهم الأدائية على نحو تراكمي مقرر، يلحظ الأوضاع الأساسية ومسيرة التحسين والتعزيز التي تتحقق.

ويصبح كتيب التدريب بهذه الحالة، أداة الارتباط الموضوعي، الأسبوعي ثم التراكمي، والمادة المرجعية لما يتم تداوله خلال رحلة المواكبة واختباراتها التطبيقية وأدائها الممارسة..وسواها.

وهي قيمة أساسية لكتيب التدريب.

**2,1** من طبيعة تكوين برامج التدريب والتعليم، ومن خصائص تصميمها، أنها تأخذ بعين الاعتبار والتركيز، تكوين نسق بنائي، معرفي، وممارسي، يتم العمل ببناء مواد وقطع وموضوعات البرنامج عليه.

**2,2** ولئن كانت كلمة المنهج التعليمي أو المنهج التدريبي، تشمل مجموعة شاملة من المكونات، بدءاً من الرؤية والأهداف، مروراً بالطبيعة والآليات، والتشكيل والهيكلية، ووصولاً إلى المواد التعليمية ومرفقاتها، وأدوات تنفيذها ومواصفات مقدميها وأنشطتها الموازية..الخ.

فإن ما نعينه في (كتيب التدريب) لبرنامج ربان يلحظ هذا الأمر بشكل واضح، ومنهجية ناظمة، وهو بهذا المعنى جزء أساسي من نسق يحقق منهجاً تعليمياً- تدريبيًا.

وهو ليس كل المنهج، وليس بديلاً عنه، وإن كان مما شاع استخدامه عند ذكر المواد أو الكتيبات أن يقال عنها "المنهج"، وهو من باب ذكر الكل وإدارة البعض.

**2,3** ومع الأخذ بعين الاعتبار أيضاً، للتقديم والتحديد الأساسي، بفقراته، يمكننا أن ندخل في عرض المواصفات الموضوعية للكتيب التدريبي لبرنامج ربان، ولندخل إليها من عدة مداخل هي:

النفسي Psychological /التعلمي Learning /التدريبي Training /اللغوي Lingual / السياقي Concordance /الاستهدافي Goal-Oriented.

2,4 المدخل النفسي:

2,4,1 يلحظ الكتيب  
التدريبي الفئة العمرية  
للشباب المشتركين، وهي  
في مراحلها:

السنة الأولى 18- 19 سنة	التحول من الثانوي إلى الجامعي، ومن إدارة الغير له إلى الإدارة الذاتية، ومن إدارة مدرسة إلى إدارة أقسام وموارد.
السنة الثانية 19- 20 سنة	الاستقرار الجامعي والتركيز على تحقيق التميز والارتقاء والمشاركة الفاعلة في مناشط العمل الطلابي.
السنة الثالثة 20- 21 سنة	التركيز التعليمي التعليمي وربط المواد النظرية بالحياة العملية والفكرية بالميداني وهكذا.. مع صقل الشخصية المشاركة اجتماعياً
السنة الرابعة 21- 22 سنة	بدء التملل من النمطية الجامعية، والتوق إلى الممارسة العملية الواقعية. الاستعداد للتخرج وتراجع المشاركة الاجتماعية الفاعلة+تراجع الاهتمام بالمواد الأكاديمية مع تنامي الوعي بأهمية سوق العمل.

وبالتالي:

فإن نوعية الموضوعات وصياغتها وكيفية تداولها وتفاعل المشتركين معها يحقق نموًا مضطربًا إذا ما تنبعت عقلية  
إعداد النسق التدريبي والتصميم التدريبي لما يتواءم مع شخصية الطالب في كل مرحلة ويكمل نقص حافزيته.

## 2,4,2 الديناميكية

تؤكد الفئة العمرية-الدراسية، الطبيعة الديناميكية،  
لهذه الشريحة وهي تتمتع بهذا المعنى بصفات  
ديمومة الحركة والتنقل، سرعة الملل وعدم الثبات، إثارة  
المباشرة وال## على العمق والتضمن، الاعتداد الشخصي  
وعدم الإقرار بنقص الخبرة.  
وإذا أخذنا هذه الصفات باتجاه يخدم تصميم الكتيب  
التدريبي، فينبغي أن نهتم بأن تكون طبيعة الموضوعات  
قصيرة وسريعة، مباشرة وتعتمد التشويق وتعلي من  
قيمة المشترك، بل تشركه في صناعة المحتوى أو مفاهيمه  
على نحو تفاعلي.  
وينعكس هذا كله لاحقًا على المدخل اللغوي والسياقي  
أيضًا.  
كما ينعكس في المواصفات الفنية حجمًا وشكلًا وجملًا.

الطريق نحو الإبداع

### 2,4,3 تفاعلية:

إذا أسمينا هذا الجيل، بأنه جيل التفاعل الالكتروني، فلا نعدو الحقيقة أبدًا. ولا يقتصر التفاعل الالكتروني على نوع أو شكل واحد، كالهواتف والحواسيب والألعاب وسواها. إلا أن الجوامع بينها، من وسائل ومواقع هي التي تهمننا. وهملكنا اعتبار ثلاث وسائل أساسية لخدمة مستخدمي البرنامج، وكتيبه التدريبي، وذلك بالإضافة إلى النظام التدريبي الأساسي E-T-L System

1- مواقع المراسلة الالكترونية الأشهر (Gmail \ Yahoo \ Hotmail)

2- مواقع التواصل والتشبيك الاجتماعي (Fb \ Twitter \ Linkdin \ etc)

3- مواقع الفيديو التبادلي الأشهر (Youtube \ etc)

وينبغي فيه اعتماد أية أشكال صياغة أو نماذج وصلات تشعر المشترك بأنه في المكان الصحيح والمألوف، ويحقق من خلاله شيئاً من تفاعله الالكتروني المطلوب.

### 2,4,4 عقدة الواجب الدراسي:

يعاني جيل طلاب الثانوي/الجامعي، بالطريقة التقليدية السائدة، من عقدة تتوالى، بين "المدرس الخصوصي" في الثانوية، وبين "المذكرة" أو "الكتاب المعتمد" في الجامعة. وتشكل كلتا الظاهرتين عقدة محورية ارتباطية، تربط بين وجودها وبين الإحساس بالنكر أو القهر، وبالتالي فهو يشكل رابطاً سلبياً في غالب الأحيان. وإذا ما أخذ هذا الأمر بعين الاعتبار عند صياغة كتيب ربان، فإنه من الضرورة بمكان تجنب استخدام هذا الأمر، سواء مستوى المصطلح أم الممارسة. واستبداله بمجموعة من النشاطات الفردية والجماعية، التي تحقق الفائدة من تثبيت المفهوم أو المادة، وتطبيقها، واختيار فاعليتها على مستوى شخصي. ولا يقف الاستخدام على تغيير المسمى، وإنما بطريقة صياغة التعليمات، وتحويلها إلى تعليمات مباشرة، مكتوبة غير مضمنة، مكتوبة غير مضمنة، يراها المشترك والمواكب والجميع. وبالتالي تعلي درجة التوقع وحافزية المشاركة والتنافس.



## 2,4,5 الارتباط الإيجابي بالصورة الذاتية والمجتمعية:

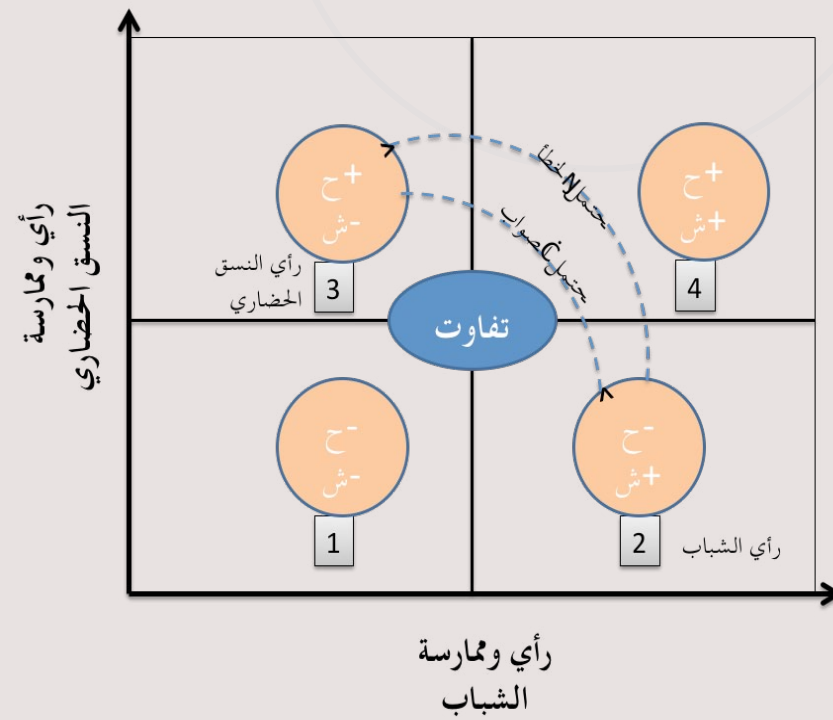
يمارس شباب اليوم كمًّا هائلاً من التقليدات المرتبطة بالموضة والمحاكاة، للوفاد من أشكال وممارسات معظمها غربي. وتعطي كمية المقلدين إحساساً بالسود الأعظم، أو بالكثرة المرجحة، وبالتالي الانتماء الضمني إلى "شباب اليوم" أو "الشباب المعاصر" !! ويحصل ارتباط تبادلي بين جرأة تطبيق التقليلة وبين سرعة التطبيق، يجعل من الشباب بمثابة واجهة إعلانية متحركة لهذه التقليدات، وتتوالى التغيرات على مدار الأيام، لتحول التقليد إلى حالة مرتبطة ببجوحة العيش وديناميكيته كما سبق. وكل لغة مضادة لهذا الأمر من منظور مغاير لا يراعي فهم الظاهرة وعواملها يصنف نفسياً على أنه "وعظ" مكرور، ويؤدي إلى ارتباط سلبي ينتج رفضاً للاستجابة، معلناً أو مقنعاً. وبالتالي لا يلحظ تغير إيجابي حقيقي بالاتجاه المطلوب.

من هنا..

يقوم أسلوب التوجيه في كتيب ربان، ومن ثم في أسلوب التوجيه والحوار في المواقبة، إلى أسلوب التشاركية في تبني منظومة قيم ومفاهيم ثم ممارسات، على نحو تدريجي، يبدأ بالمزاملة حيث هم الشباب في منطقهم الذهني للتقليدات، ويتحرك منها في تفكيك عناصرها والاقتران التبادلي، حول اتساق الموضوع أو الممارسة، مع سياقنا الحضاري ودورنا المنشود.. وبالتالي إعطاء الفرصة للشباب للتعرية الذاتية للممارسة الخاطئة، والتبني الذاتي للبدل الإيجابي.

ولذلك علينا أن نطبق قواعد حوارية إيجابية، من صنف قاعدة الإمام الشافعي قولنا خطأ يحتمل الصواب وقول غيرنا صواب يحتمل الخطأ. ويكون في هذه الحالة توزيع

- 1- مالا يهم ولا طائل تحته ولا يبني عليه.
- 2- ما يرى الشباب أنه صحيح ويمارسونه.
- 3- ما يرى النسق الحضاري أنه هو الصحيح وينبغي اعتماده وممارسته.
- 4- ما يتفق عليه الشباب والنسق الحضاري.



ومن هذه المصنوفة تنطلق مجموعة من التطبيقات والحوارات ولعب الأدوار، خلال التطبيق العملي، أو جلسات المواقبة، أو الممارسة الحرة.

فالأصل أن نطلق في الحوار من تفهم ما لدى الشباب، وما هي دوافعهم، وكيف يقيسون الأمور، ثم دورات حوارية، يمكن نقل موقفهم من (2) إلى (3). وفي بعض الأحيان يمكن نقل موقف (2) و(3) إلى (4) بتوضيح الملتبس وتخفيف الظن السلبي أو الأحكام المسبقة.

وتخدم هذه الطريقة كثيراً في تعزيز الارتباط الإيجابي لدى المشترك بصورته الذاتية والمجتمعية، وتساعد على اعتبار التغير الموقفي عملاً إيجابياً طالما أنه قائم على الحوار والإقناع المتبادل وسواها.

# الطريق نحو الإبداع

# الطريق نحو الإبداع

## 2,5 المدخل التعليمي

**2,5,1** يلحظ الكتيب التدريبي، كمًا هائلًا من المتغيرات التي حصلت وأثرت في طريقة تناول مفهوم "التعليم" ومفهوم "التعلم"، على كل مستويات التعليم النظامي [مدارس/جامعات] أو التعلم الذاتي المفتوح، والذي يحقق نقلات ضخمة، كمًا ونوعًا، من خلال وسائل الاتصال الحديثة، ومواقع التواصل العلمي-التعليمي تحديدًا.

**2,5,2** كما يلحظ بتقدير عالٍ، ما أحدثته ظاهرة التعليم الإلكتروني، وما مرت به من مراحل تطويرية، عملت على تفعيل وتحسين وضبط وتيسير كافة مكوناتها العلمية والعملية، حتى باتت خطأً أساسيًا من خطوط التعليم الجامعي والعالي الحديث.

**2,5,3** ولا يقل عن ذلك، حجم ظاهرة رديفة تعاملت مع مرافق أخرى من المجتمع، كانت حتى زمن قريب ليست معنية بالمجال التواصل الإلكتروني بما يزيد عن المراسلة. لكنها باتت تستخدمه لتطوير الأفكار وتبادلها، وحل المشاكل وتذليل العقبات، والاطلاع المتواصل على الأحداث في المجال أو الميدان. كل هذا من خلال ظاهرة الندوات التفاعلية الإلكترونية Webinar ، وهي ظاهرة شديدة الانتشار في مجالات الأعمال والعمل الاختصاصي والاحترافي.

**2,5,4** وأخذت من هذا النوع الجديد، وفعلته بكيفيات وتعديلات، فئات أخرى من المجتمع هي جمعيات الرعاية الشبابية، والكشفية والتوجيه الأسري والمتابعة المنزلية للمرضى وكبار السن والأحداث الذين يخضعون لعلاجات من انحرافات سلوكية أو جنح جرمية..إلخ. حتى باتت هذه الوسائط بمثابة بديل افتراضي أولاً، لمعظم الأداءات العملية التي كانت معتمدة في المراحل السابقة، والتي يشار إليها الآن بالتقليدية أو النمطية conventional.

**2,5,5**

كما طورت من خلال استخدامات توليفية، لما سبق، مع مواقع النشر الشخصي والجماعي Blogs & Wikis، حالات جديدة من البناء الجماعي أو التبادلي المفكر، والتجارب والمعايير والتوثيق، بكل أشكاله، النصية والصوتية والصورية وسواها.

**2,5,6**

لقد بات سؤال المرحلة، عن أي مفهوم للتعلم نتحدث؟!

وعلى أي قراءة أو كتابة نتباكي؟!

إن مفهومًا أعيد تفكيك مكوناته ومفرداته وأدواته ورسائله وأوقاته ومجالاته ومدده ومداه.. لهو مفهوم جدير بإعادة التعريف والتكوين من جديد.

وكل استخدام للمصطلح بالاستناد إلى معناه النمطي التقليدي في مجال الحركة الحاضرة والمستقبلية، هو ظلم وتضييع وخطو في الفراغ.

**2,5,7**

ولكي نكون أكثر ارتباطًا في موضوعنا، بما يتعلق بالكتيب التدريبي، ينبغي الانتباه إلى النقاط التالية، واعتبارها عاليًا عند إعداد الكتيب:

1 - إن التعلم الجديد، يتحقق بمجموعة من العمليات، المنظمة وغير المنظمة، الموجهة والذاتية، القائمة أساسًا على ثلاثة ركائز:

الركيزة الأولى: الوجود في الميدان الافتراضي.

الركيزة الثانية: تملك أدوات الاستخدام الفاعل.

الركيزة الثالثة: وجود الدافع والرغبة للقيام بعملية التفاعل المنشودة.

# الطريق نحو الإبداع

# الطريق نحو الإبداع

ثم ينتقل إلى المنصة الجماعية: تبادل التجارب مع زميل آخر أو زميلين.

- هل هناك تطابق في كل الإجابات؟
- ما نوع الاختلاف؟ الحدث؟ أم الموقف " أم التحليل؟
- هل يمكنك إقناعه بوجهة نظرك؟
- كيف يمكنك تفهم وجهة نظره فيما لم يقتنع به منك؟

ثم ينتقل إلى المنصة الأكبر:

- هل يمكننا استنتاج قاعدة عامة لمثل هذه المواقف؟
- إن لم يكن ممكنًا فهل يمكننا أن نضع قاعدة للتحليل والتفهم؟
- ماذا تقترح؟ ناقش بقية الزملاء.
- حاول مناقشة أحد أصدقاءك وزملاء الجامعة وناقش في الأسبوع القادم.



2,5,8 وبالتالي: ولكون البرنامج يخطط إلى

تكوين قادة مستقبل، فهو يهتم بتحويلهم، إلى أشخاص ذاتي الدافعية للتعلم، ويقبلون المواقف ويشاورون بها، ويتحققون من جدواها، ويحولونها إلى قواعد وضوابط "حياتية" وليس فقط خلال البرنامج. فلو لم ينجز البرنامج إلا هذه المزية لكفتنا في تحقيق عنصر أساسي في شخصية قائد المستقبل، وهي ذاتية التعلم، لأنها وجه من وجوه "المبادرة الإيجابية".

وعلى فرض تحقق الركيزتين الأولين بقوة متوسطة لدى غالب الفئة الشبابية المعاصرة. فإن الركيزة الثالثة هي التي تحتاج إلى الاهتمام والتوليد.

وعلى الكتيب أن يجتهد لجدح شرارتها وتوليد شحنتها المحركة، ليتمكن المشترك من بناء الزخم من خلالها. وفي أية مرحلة يفقد فيها المشترك شهيته أو دافعيته.. فإن كبسة واحدة على زر المؤشر، كفيل بأخذه إلى عوالم أخرى.

2- أن التكثيف المتمثل بتقليص عدد صفحات الكتيب، لا يعني استخدام لغة مكثفة، أو كثرة التضمنين، ولكنه يعني إضافة شحنات من التحدي الذهني Mind challenges والاستفزاز الفكري Brain Teasing. التي تحول الجملة أو الفقرة، إلى فاتح لخيال وإبداع المشترك، واستدرا لصور وتجارب مختلفة من حياته أو مشاهداته ومسموعاته.

3- أن الكتيب ينبغي أن يحقق منصات ثلاثة:

- منصة التعلم الذاتي، ويمكننا اعتماد صفة بوياتزس Boyatzis Self-Directed Learning لمنظومة التعلم الذاتي.

- منصة التعلم الجماعي التفاعلي Group Inter-Directed Learning

- منصة التعلم المتفاعل مع الخبرة العامة Macro Exposure Learning Schemes

تحقق كل منصة منها جملة أو سؤالاً أو تساؤلاً لافتاً.. ويشعر معها المشترك متفاعل وذاتي الحركة.

مثال: إقامة حوار تساؤلي حول قضية ما، مع الطلب بالتسجيل الكتابي دون كلام لفظي.

يبدأ الحوار بمنصة ذاتية:

• هل قمت يوماً ب..

• هل كان هناك شخص آخر؟

• هل تدخل أو ترك الموضوع؟

• ماذا كان حكمك عليه؟

• هل بنيته على توقعات؟ أم على معرفة سابقة به؟ أم على خبرة ذاتية بهذا النوع من التجارب؟

نحو الإبداع

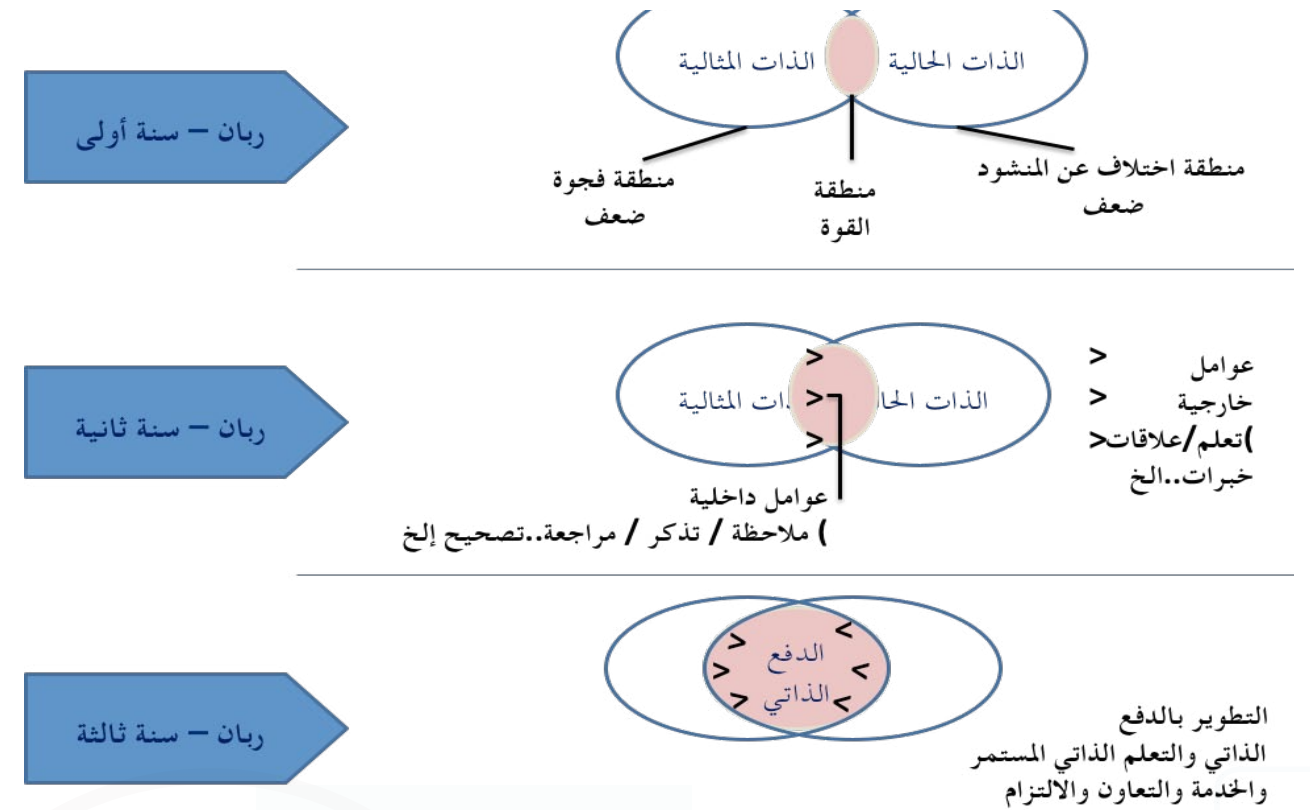
نحو الإبداع

2,5,9 ويهمن الربط المباشر وغير المباشر، بين مصفوفة بويانزس للتعلم الذاتي، وبين مفهوم التخطيط للحياة، لكونه مركز على ذاتين. الذات الحالية التي يعيشها المشترك، والذات المثالية التي يتوق إلى تكوينها. ويعتبر المنطقة المشتركة بين الذاتين بمثابة نقاط القوة وتعزيز. والمناطق المفترقة أو المتباعدة، بمثابة نقاط الضعف، التي يحتاج إلى بنائها أو ربطها أو تسخير نقاط قوته لتحقيقها. كما يؤمن بتوسيع مساحة المنطقة المشتركة وتنمية المراقبة والانتباه والملاحظة، كما العلاقات والتنمية المعرفية والسلوكية لتوسيق المنطقة شيئاً فشيئاً لتصل إلى المنطقة المنشودة. وهذا كنموذج تخطيطي للتعلم الذاتي، يؤدي فائدة مضافة، بتقريب فكرة التخطيط الذاتي للحياة المهنية والمستقبلية، باستخدام نظام مشابه وموارد ومعطيات مختلفة.

2,5,10 وينتج على هذا كله حكمًا، تخفيف اللغة التعليمية الوعظية القائمة على تعليمات وتقارير. واستبدالها بلغة تنطلق من التساؤلات، وتربطها بالذات وتقديرها، وكيفية تفكيرها، ثم تنتقل بها إلى مقارنة ومتابعة تصحح معها وترتقي. وتعتبر محاور الكتيب بحد ذاتها سياقًا مساعدًا على تحقيق هذه السياسة وتثبيتها لدى المشتركين والمواكبين، وتحويلها إلى ثقافة مشتركة.

#### 2,5,11 محاور الكتيب من منظور تعليمي-تدربي:

يربط الكتيب بين خطين رئيسيين هما التعلم-التدرب. وكونه يستخدم كإطار جامع بينهما، فينبغي التوزيع الواعي بين الخطين دون تعسف أو تشدد. فهما في كثير من الأحيان يكملان بعضهما، يسبق أحدهما، أو يحمل الآخر، أو يتمايزان. ولذلك فإن نتائج التعلم المنشود، هو تطبيق تجريبي، ومن ثم ممارسة مستمرة. كما أن فائدة التطبيق والممارسة، تحويلهما إلى موقف منهجي، ونتائج تعلم تراكمي. ومحاور الكتيب تتوالى في صناعة هذه العملية، وتدويرها حيث يلزم، خصوصًا بالتدوير الذاتي، أي أن تكون المادة المعرفية فكرية، ويتم الوصول إليها بتجربة عملية، أو بلعب أدوار، أو بحوار يقظ، والعكس أيضًا.



الطريق نحو الإبداع

الطريق نحو الإبداع



## 2,5,12 محاور الكتيب كسياق تعليمي

تنقسم محاور الكتيب الأساسية الى أربعة:

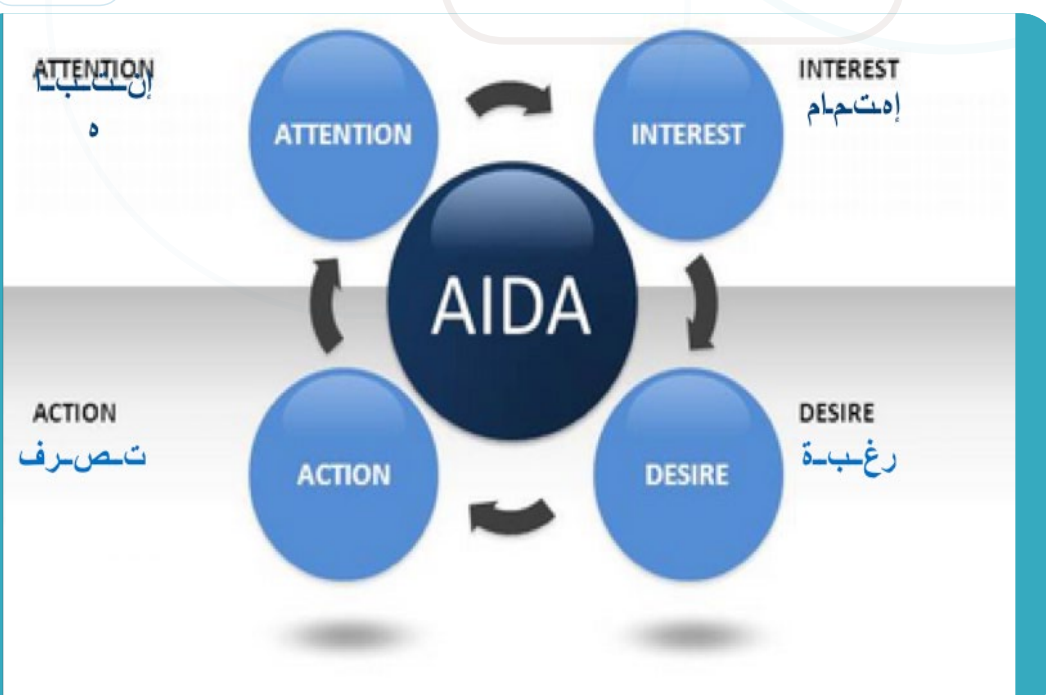
الأفكار	مبادئ/قيم/مفاهيم/ممارسات	خارج <= داخل
الحوار	تطوير ذاتي/تبادلي/تفاعلي	داخل <=> داخل
التطبيق	تجربة/لعب أدوار/تطبيقات أخرى	داخل >= < داخل
الممارسة	نقل إلى الحياة والممارسة والعادة والاعتناق الدائم والثقافة	داخل <= خارج

ويمكننا فهم السياق التراكمي، الذي يبنيه الكتيب لعمل نُظْمِي، كما يمكننا تقدير تأثيره على المشتركين كعمل تفاعلي حيوي.

ولا شك أن المواكبين والمشاركين، عرضة إلى تناسي وتخفيف اللغة الهادفة المحددة دائماً.

وهو أمر طيب لمؤداه المتعلق بإشاعة لغة متقاربة مع مستوى المشتركين وثقافتهم.

لكن الضامن الموجه، والخط التسلسلي يبقى حاضراً من خلال الكتيب وفقراته ومكوناته، وهي قيمة مضافة ينبغي المحافظة عليها والإعداد فيها ولها بوعي ويقظة دائمين.



الطريقة نحو الإبداع



## 2,6 المدخل التدريبي Training Approach

**2,6,1** استكمالاً لما عرض سابقاً، فإن التحول من تعليم وتلقين إلى تعلم ذاتي وتحويل الدافع من توجيه وتعليمات وسواها، إلى مسؤولية ذاتية واعية، يرافقه جنباً إلى جنب، تحول تدريجي أيضاً في خط التدريب، وتحويله إلى خط تدرب ذاتي، بمسؤولية ذاتية، تتحرك وفق رؤية وصورة ذاتية مقصودة، وسير باتجاهها من الصورة الحقيقية، الواقعية الحالية.

وهو فارق أساسي أيضاً في صياغة الكتيب، خصوصاً في محاور التطبيق والتجريب، ومحور ممارسة العادة. حيث يتم اعتناق الفكرة/المهارة الجديدة من خلال محوري الأفكار والحوار، ويبدأ تجربتها بتطبيقات ونماذج وأدوار في الحوار الثالث، لتنتقل بعده إلى الحياة العامة ومرافقه المتدرب فيها.

**2,6,2** تشكل الوحدات التدريبية التي ينظمها محورا التدريب، ناقل الحركة والمهارة، من النظرية إلى التطبيق. وبالتالي، يحتاج المعد إلى حشد نماذج وتجارب وقصص تحقق دافعية ذاتية لدى المشترك للتطبيق وبعدها لاتخاذها بديلاً مستمراً في حياته. وهنا ينبغي التنبيه إلى (عقدة الواجب البيتي) واعتماد لغة اعتبار الأسبوع القادم "فرصة" أو "مساحة" أو "مجالا" للتمرس والتكرار، حتى يتم اعتناق الفكرة/المهارة الجديدة واستدامتها.

**2,6,3** وتشكل الأسئلة الاستقرائية للتجارب السابقة، بديلاً عن فقرة (مراجعة الدرس السابق) النمطية. فالمطلوب هو تبادل خبرات وممارسات وتجارب، وتعزيز القناعة الجماعية والفائدة التراكمية المحققة..

**2,6,4** وإذا أخذنا رباعية الذكاء العاطفي (الانفعالي) بالمعنى التفاعلي، يمكننا ترتيب المكتسبات التدريبية كالتالي:

المهارات	الأفكار والمفاهيم	
الاختبار الذاتي	التعلم الذاتي	وعي الذات Self Awareness
الاختبار والتطبيق الجماعي	التفاعل مع الأقران	إدارة الذات Self Management
التعاون والمواكبة	الحوار و المواكبة	الوعي الاجتماعي Social Awareness
الخبرة والممارسة والعادة	الحياة العامة	الإدارة الاجتماعية Social Management

الطريق — نحو الإبداع

الطريق — نحو الإبداع

## 2,7 المدخل اللغوي :

2,7,1 يعتمد الكتيب التدريبي لغة تواصلية تناسب جيل العقد الثاني من القرن الواحد والعشرين.

وهو جيل شديد التفلت من النصوص الطويلة، الثقيلة اللغة، المقعرة، المعقدة.. وهو بهذا المعنى، يتعامل مع بعضه البعض بلغة تناسب ديناميكية حياته اليومية المعاصرة: رشيقة، سريعة، قصيرة، سهلة القراءة، سهلة الفهم..بعيدة عن الغموض.



2,7,2 ونسعى لاعتماد أسلوب

صياغي للجملة والمواد، بإقامة المنطقة المحافظة على مساحة التوازن بين قيم المحافظة على اللغة العربية السلمية، وألفاظها الأساسية، وعدم الرضوخ لديناميكية التهاون والاستسهال الصياغي القائم على لغة أشبه بالترجمات الحرفية أو بالعامية المفصحة .

2,7,3 ويمكننا تلخيص هذا الأسلوب بالضوابط التالية:

- 1-الجملة القصيرة، السهلة الكلمات والصياغة.
  - 2-تعتمد فواصل (،) تلحظ تقطيع السطر أو الجملة الطويلة، بما يساعد على ضبط المعنى، وتسهيل التقاط النفس الهوائي للناطق بها.
  - 3-تعتمد كلمات اصطلاحية مع رديفها الأجنبي ( الانكليزي) في المرة الأولى لظهور المصطلح، ثم يعتمد المصطلح بالعربية باضطرار.
  - 4-تختصر الألقاب حيث وردت إلى الشكل الأساسي المعتمد عربياً، مثل ( دكتور = د ، أستاذ= أ ، مهندس= م. ... الخ )
  - 5-يستخدم أسلوب العرض المباشر، دون الإحالات لمجهول أو لقادم في النص، ودون غموض لا يخدم التحفيز أو التشويق.
  - 6-يستحسن تحويل معظم النصوص الطويلة إلى فقرات بنود تعتمد الشكل المبسط للموضوع شكلياً و فكرياً:
- نص
  - نص
  - نص:
  - o نص فرعي
  - o نص فرعي
  - o نص فرعي
- 7-نعتد لغة التعليمات الخطاب المبني للمخاطب المباشر، مثل :
- o فردياً: أدر حواراً يعتمد كذا / أو / فكر في مجالات مماثلة لما ورد في القصة
  - o جماعياً: بعد الانتهاء من الحوار، حاولوا أن تكتبوا خلاصة للحوار من خلال 5 نقاط أساسية .

الطريق نحو الإبداع

الطريق نحو الإبداع

2,7,3 تعتمد اللغة المستخدمة في كتيب التدريب من ناحية الصياغة التوجيهية، ألفاظاً تؤكد الثقة بالشباب وقدراتهم، والمغالية التنفيذية التي لديهم، والثقة بانهم سينفذوا ما يتم مناقشته والوصول إلى قنوات فيه في اللقاءات والحوارات والجلسات التوجيهية للمواكبة.

وبناء عليه، يكون الاستخدام للألفاظ دقيقاً جداً في لفت النظر والاستجابة الحية.  
مثلاً:

o لاحظ كيف يمكن أن تقيم حدثاً .. الخ

o هل يمكنك اكتشاف .. الخ

o استخرج مهارات يستخدمها المدير من خلال هذه الفقرة .. الخ

2,7,5 كما ينبغي الانتباه إلى عدم الإغراق بالثقة التي قد تتحول إلى تحدٍ تعجيزي، وعند بدء بعض المفاهيم المستجدة، يمكن استخدام ألفاظ فيها حسُّ المقاربة والتناسب وليس التمام والكمال. مثلاً:  
o حاول أن تضع 5 مهارات متوقعة لمفاوض في اتفاقية مالية بين جهة ممولة وبين مدير مشروع استثماري.  
o هل تُقدر أن تختلف المهارات الخمسة فيما لو كان المفاوض ممثلاً للطرف الأول عن لو كان ممثلاً للطرف الثاني ؟!

2,7,6 عند صياغة المفاهيم : تعتمد لغة الجملة التقريرية Statement، بما يضيف انطباعاً تنبئياً للمفهوم، ومسهلاً لاعتماد الصيغة للمتداول، وكذلك أهمية الفصل بين المصطلح والمفهوم، ببعدى الدلالة اللغوية والدلالة السياقية.  
مثلاً:

الصلاة في الدلالة اللغوية المجردة تذهب إلى كل ما فيه توجه إلى المولى سبحانه والطلب منه والإحالة والتوكل عليه والدعاء له..الخ.

والصلاة في السياق الشرعي تنصرف إلى أقوالٍ و أفعالٍ مخصصة، تبدأ بالتكبير وتنتهي بالتسليم.

والصلاة في سياق الحديث والسيرة هي الصلاة على النبي وآله على الوجه المشروع.

والصلاة في سياق الاستسقاء غيرها في سياق الجمعة أو سياق العيد أو سياق الحرب وهكذا.

وهكذا يتغير مفهوم المصطلح بتغير سياقه الدلالي وما يستتبع ذلك من دلالات ومعانٍ .

2,7,7 وبالتالي فإن الكثير من المفاهيم التي يتم استخدامها في نصوص وعروض الكتيب التدريبي، تحتاج إلى توضيح سياقها الدلالي ببساطه ويسر، ليتمكن القارئ والمتدرب و لاحقاً المواكب مع المجموعة، من التحاور على صعيد واحد.

مثلاً:

o التنمية في السياق اللغوي: هي النمو والكبر، سواء كان حجماً أو فعلاً أو أثراً أو كيفاً.

o لكن في السياق الاقتصادي العام، مرتبطة بمعدل النمو الاقتصادي كمؤشر تفاعلي/تناسبي لمجموعة معقدة من فعاليات ومكونات المجالات الاقتصادية الشاملة لدولة ما.

o أما التنمية في سياق التصنيف للدول، وبرامج الأمم المتحدة مع البنك الدولي، فهي ذات دلالة مختلفة تتناول مجموعة أساسية من البرامج والخطط الساعية إلى القضاء أو التقليل بثلاثية أساسية في الدول المصنفة (عالمياً ثالثاً) وهي [الفقر و المرض و الجهل – والمؤشر التناسبي لهم هو "البطالة".

فإن لم يتم توضيح المفهوم المقصود في السياق الدلالي للكتيب التدريبي، فيكون طبعياً أن تنشأ مناطق التباس عند الحوار ويكون سببها اختلاف الدلالة المفهومية لكل مشارك عند الآخر.



الطريق  
نحو الإبداع

الطريق  
نحو الإبداع

وهذا يسهل لنا الدخول إلى المدخل التالي:

## 2,8 المدخل السياقي

2,8,1 يعتبر برنامج إعداد القادة، من الشباب الجامعي، ليكونوا قادة قطاعات المستقبل جزءًا من رؤية أوسع لمفهوم النهضة، وبالتالي، فإن السياقات العملية والفكرية والتوجيهية، تعتمد التطلع إلى: مزيج من القيم والمعايير العليا+القوة اللينة(الناعمة)+ القوة الصلبة = كمفهوم أساسي لتحقيق النهضة = صقل



ص= قوة صلبة ق=منظومة قيم ل= قوة لينة

2,8,2 وكذلك يعتبر إعداد القادة الشباب، مهمة إستراتيجية، متوسطة وطويلة المدى، لصناعة منصات قيام واجدات النهضة.

وليس مهمة قصيرة المدى لإنتاج قادة ميدانيين أو مرحليين، أو ( سريعى الفعل سريعى العطب ).

2,8,3 لذلك، فإن الحث على تطوير مفاهيم وقيم ومهارات الشباب المشاركين يعتمد تصورًا يرى فيهم ( القدرات

والمواهب والمهارات والمفاهيم والقيم ) التي تعد لتكون قادة في قطاعات ومجالات الحياة كافة.

وبالتالي فإن الموازنة بين الدراسات الجامعية بمعدلات نجاح عالية مقرونة بالالتزام الجدي ببرنامج إعداد القادة، كحاضنة إنتاجية ورافعة مهنية لهم، يحقق لهم نقاط دخول إلى سوق العمل بمزايا أعلى، وطريق أقصر لتحقيق الفاعلية المرادة ومن ثم الارتقاء الوظيفي والمهني والقيادي في خط العمل والمهنة والقطاع، لتحقيق أثر نافع للمزايا التشغيلية والتنافسية والإضافية للقطاعات، مما يشكل عاملاً من العوامل التكاملية لإحداث النهضة .

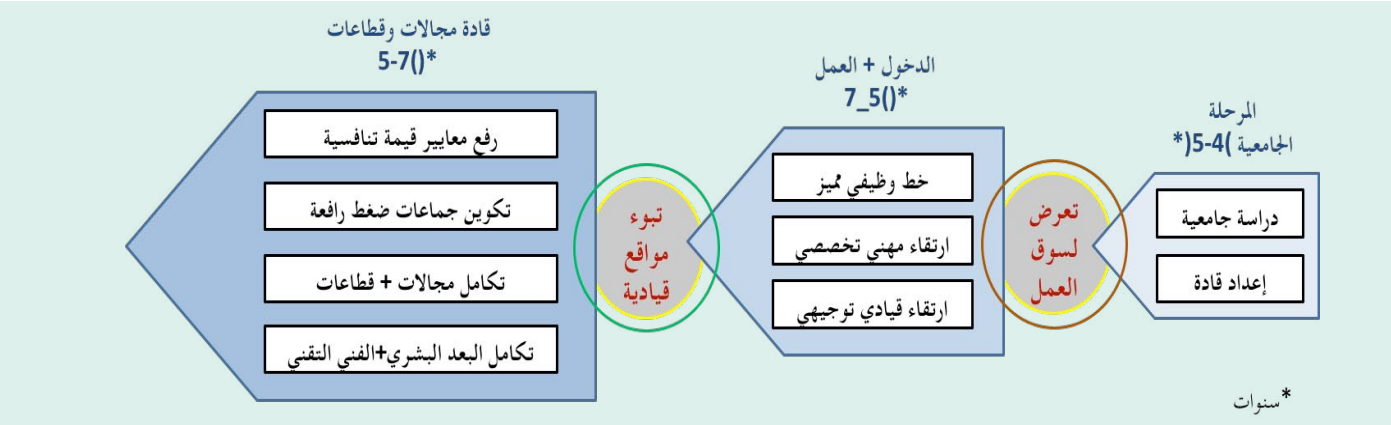


الطريق نحو الإبداع

الطريق نحو الإبداع



2,8,4 متوالية المراحل :



أي أنه يصبح العمر بعد الثانوي ( 14 – 19 سنة ) < ( 23 – 37 عامًا ) للقائد للمجال أو القطاع .  
بينما المعدل الوسطي لعمر قائد قطاع أو مجال في العالم الثالث في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين هو 48-55 عامًا.  
وذلك بتوفير ما معدله 16 سنة من العمر التقريبي للقائد القطاعي.

2,8,5 مقارنة سريعة لمزايا المعدلَيْن

قائد 32 37	قائد 48 55
حيوية ديناميكية أعلى	خبرة أطول
طموح وآمال أعلى	شبكة علاقات أوسع
مساحة زمنية أطول للتحقيق	ثقة/مصادقية أعلى

وإمكانية الإفادة من كلا الفرعين بمراحل التخصص والبناء والتكامل .

الطريق — نحو الإبداع



